

$$\begin{bmatrix} K_n \\ K_c \\ K_m \\ 0 \\ \vdots \\ 0 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & \ddots & & & & \\ a_1 & 1 & \ddots & & & 0 \\ a_2 & a_1 & 1 & \ddots & & \\ a_3 & a_2 & a_1 & 1 & \ddots & \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \ddots \\ a_{n-1} & \dots & \dots & \dots & a_1 & 1 & \ddots \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} K_{TG} \\ K_{ЭГ} \\ K_{ОГ} \\ 0 \\ \vdots \\ 0 \end{bmatrix} \quad (6)$$

Здесь матрица A характеризует особенности конкретного производства. Коэффициенты a_i находятся методом множественной корреляции и учитывают факторы, влияющие на качество изготовления объемных листовых панелей и эффективность технологической подготовки производства.

Полученные уравнения регрессии служат для прогнозирования результатов экономического и технического освоения нового изделия при различной степени завершенности работ по ТПП.

В результате обработки данных были получены следующие значения уравнений регрессии

$$K_n = K_{TG}^{-0,167} \cdot K_{ЭГ}^{0,36} \cdot K_{ОГ}^{0,071}, \quad (7)$$

$$C = 1140 + 767 \cdot e^{-0,31t}, \quad (8)$$

$$K_c = 1,42 \cdot 0,62^{K_{TG}} \cdot 1,01^{K_{ЭГ}} \cdot 0,884^{K_{ОГ}}. \quad (9)$$

Выводы: Предложена многофакторная модель оценки эффективности производства промышленных предприятий в условиях

дискретно-нестабильных программ выпуска, разработаны для нее критерии, позволяющие прогнозировать производительность и себестоимость выпускаемой продукции на стадии технологической подготовки производства.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Амиров Ю. Д. Научно-техническая подготовка промышленного производства (Вопросы теории и практики) / Ю. Д. Амиров. - М.: Экономика, 2008. -156с.
2. Медведев А.Г. Новая продукция и новая технология в стратегии технического развития машиностроения. / А. Г. Медведев. - М.: Машиностроение, 2014. – 200с.
3. Первознавский А.А. Математические модели в управлении производством. / А. А. Первознавский – М.:Наука,2005. – 197с.
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640с.

Рецензент д.э.н., профессор УИПА Прохорова В.В.

Эксперт редакционной коллегии к.э.н., доцент УкрГУЖТ Боровик Ю.Т.

УДК 368.042

DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i52.61570>

ДUE DILIGENCE ЯК КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА ЗАХИСТУ ВІД ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ ТА ПОБУДОВИ СТРАТЕГІЇ

*Кондратенко Д. В., к.е.н., доцент (ХНУБА),
Мужилівський В. В., к.е.н.*

У статті досліджено можливості використання Due Diligence для визначення комерційної привабливості планованої угоди або інвестиційного проекту. Підкреслено, що експертиза надає можливість прийняття обґрунтованого рішення щодо вирішення питання

перспективності потенційного бізнесу. Доведено, що перевірка здатна оцінити низку ризиків, що мають істотне значення для прийняття рішення щодо володіння активом. Дослідження закордонного досвіду проведення Due Diligence показало, що оцінка здатна впливати на прийняття стратегічних рішень та здійснення господарської діяльності компанії. Аналіз методики проведення Due Diligence визначив декілька напрямків оцінки в залежності від поставленої цілі експертизи.

Ключові слова: Due Diligence, ризик, експертиза, оцінка діяльності, стратегія розвитку.

DUE DILIGENCE КАК КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА ЗАЩИТЫ ОТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ РИСКОВ И ПОСТРОЕНИЯ СТРАТЕГИИ

*Кондратенко Д. В., к.э.н., доцент (ХНУСА),
Мужиливский В. В., к.э.н.*

В статье исследованы возможности использования Due Diligence для определения коммерческой привлекательности планируемой сделки или инвестиционного проекта. Подчеркнуто, что экспертиза предоставляет возможность принятия обоснованного решения относительно рассматриваемого вопроса перспективности потенциального бизнеса. Доказано, что проверка способна оценить ряд рисков, имеющих существенное значение для принятия решения по владению активом. Исследование зарубежного опыта проведения Due Diligence показало, что оценка способна влиять на принятие стратегических решений и осуществление хозяйственной деятельности компании. Анализ методики проведения Due Diligence определил несколько направлений оценки в зависимости от поставленной цели экспертизы.

Ключевые слова: Due Diligence, риск, экспертиза, оценка деятельности, стратегия развития.

DUE DILIGENCE AS A COMPREHENSIVE SYSTEM OF PROTECTION FROM BUSINESS RISKS AND CONSTRUCTION OF THE STRATEGY

*Kondratenko D.V., Ph.D., associate professor (KhNUCA),
Muzhylivskyi V.V., Ph.D.*

This article identifies the possibilities of Due Diligence to determine the commercial attractiveness of the proposed transaction or investment project. It was emphasized that the examination provides an opportunity to make a grounded decision regarding the solution of the problem of potential business prospects. It is proved that the expertise is able to estimate the number of risks that are essential for a decision on the ownership of the asset. The study of the foreign experience of Due Diligence showed that the evaluation is able to influence the strategic decision-making process and implementation of economic activity. The analysis of the methods of Due Diligence assessment identified several areas depending on the purpose of examination.

Keywords: Due Diligence, risk, expertise, performance assessment, development strategy.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими та практичними завданнями. У процесі господарської діяльності кожна компанія від моменту створення стикається з певними ризиками. Істотність проблеми виявлення таких ризиків, їх оцінки та

знаходження можливих шляхів їх уникнення зумовили існування різних підходів, одним з яких є використання комплексної експертизи під назвою Due Diligence. Саме нівелювання комплексної експертизи об'єктів інвестування актуалізує питання підвищення якісної оцінки,

об'єктивності та реалістичності проектів учасників інвестиційного процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням ефективного інвестування та пошуку інструментів оцінки підприємницьких ризиків приділялася увага як з боку науковців, так і практиків господарської діяльності. Свої дослідження даній проблематиці присвятили такі вітчизняні і зарубіжні вчені, як: І. А. Бланк, О. Д. Вовчак, І. В. Кольцова, Т. В. Майорова, А. Ніцевич, А. А. Пересада, Д. А. Рябих, А. Скоробогатов [1-5]. Особливу увагу вчені приділяють питанням організації фінансування та оцінки фінансової ефективності інвестиційних проектів.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Особливості організації комплексної експертизи об'єктів інвестування лишаються недостатньо дослідженими. Відчувається нагальна потреба у використанні процедури Due Diligence для виявлення та оцінки ризиків, прийняття управлінських рішень та формування стратегії суб'єкта господарювання.

Метою даної статті є дослідження Due Diligence як допоміжного засобу прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Виклад основного матеріалу. Термін Due Diligence (дью ділідженс) був введений в юридичний обіг в США на початку XX століття. Спочатку він означав процедуру розкриття інформації брокером перед інвестором про компанії, акції якої торгуються на фондовій біржі. В даний час під цим терміном розуміється збір і аналіз інформації з метою оцінки різноманітних ризиків, пов'язаних з інвестуванням. У різних спеціальних галузях знань і практики цей термін може мати й інші значення [5].

Due Diligence (в перекладі з англійської означає забезпечення належної сумлінності) - це процедура формування об'єктивного уявлення про об'єкт інвестування, що включає в себе інвестиційні ризики, незалежну оцінку об'єкта інвестування і безліч інших факторів [6]. У результаті проведення аналізу фінансової та господарської діяльності підприємства, його положення на ринку, можна оцінити юридичні ризики, а також інвестиційну привабливість і надійність підприємства.

В першу чергу Due Diligence спрямований на всебічну перевірку законності та комерційної привабливості планованої угоди або інвестиційного проекту. Така експертиза надає можливість прийняття обґрунтованого рішення щодо вирішення питання перспективності потенційного бізнесу, отримуючи інформацію про фінансовий, правовий та інші важливі аспекти відображення функціонування такого бізнесу.

На практиці найчастіше Due Diligence використовується при покупці бізнесу, оскільки покупець завжди ризикує та переживає щодо фінансового стану бізнесу, який він купує, юридичних зобов'язань, що існують в компанії, клієнтської історії та наявної інформації про них, та інших документів. Потенційний покупець хоче перевірити свою позицію щодо купівлі бізнесу, щоб переконатися, що рішення, яке він приймає, є виправданим та зможе принести очікувані фінансові результати.

У випадку, якщо потенційний інвестор не бажає захистити себе та використати подібну експертизу "належної обачності" можуть виникнути негативні наслідки, що полягають у придбанні в кінцевому підсумку бізнесу, який не відповідає першочерговій характеристиці з підготовленою під продаж документацією та дійсному фінансовому стану організації. Тому, відмова від проведення комплексної бізнес-експертизи буде коштувати інвестору більше, ніж її проведення, оскільки відсутність належної перевірки може стати причиною поганих фінансових результатів після зміни власника, причиною судових позовів, податкових та фінансових перевірок та інших більш неприємних наслідків.

Остаточні пропозиції на придбання активу, як правило, залежать від результатів комплексного аналізу через перевірки. Due Diligence включає в себе не тільки перевірку всіх основних фінансових записів, але може містити в собі специфічний запит щодо аналізу фактів, що є матеріальними для визначення рішення по суті. Як зазначено вище, така експертиза є більш важливою для покупця бізнесу або активу, але існують випадки, коли зобов'язання щодо проведення оцінки бере на себе сторона продавця. В свою чергу, продавець активу у разі узгодження з покупцем може отримати інформацію щодо

наявності у покупця фінансових ресурсів на подібну угоду, тобто реальної здатності покупця купити актив [7].

Важливим аспектом у цьому випадку є повнота інформації, що надається при даному виді перевірки, і дозволяє інвесторам або діловим партнерам більш глибоко оцінити всі переваги і недоліки співпраці. На практиці існує багато способів здійснення подібної

перевірки, вони можуть варіюватися від однієї компанії до іншої.

Але незалежно від методів, що будуть використовуватися, предметом перевірки [8] завжди є визначення та оцінка ризиків угоди, та їх розподіл в належному порядку. Основні ризики, на виявлення яких спрямована процедура Due Diligence, наведено на рис. 1.



Рис. 1. Можливості оцінки ризиків з використанням процедури Due Diligence

Оцінка вигод і зобов'язань передбачуваної операції проводиться шляхом аналізу всіх аспектів минулого, сьогодення і прогнозованого майбутнього купівлі бізнесу і виявлення будь-яких можливих ризиків [6], зокрема економічних, правових, податкових, політичних, маркетингових.

З рис. 1 видно, що процедура Due Diligence здатна оцінити цілу низку ризиків, що мають істотне значення для прийняття рішення щодо володіння певним активом, і більш того, допомагає у плануванні, оскільки

інвестор зможе прогнозувати подальший розвиток бізнесу, або перешкоди, що виникатимуть при його розвитку.

Окрім оцінки ризиків, інвестору потрібно сформуванати певний план дій після надбання активу для забезпечення розвитку свого нового бізнесу.

У даному аспекті опрацьовано закордонний досвід сегментації Due Diligence з метою надання інформації що здатна допомогти у формуванні нової стратегії організації (рис 2).



Рис. 2. Формування стратегії організації за допомогою використання Due Diligence

Як видно з рис. 2, використання Due Diligence може систематизувати існуючу розгалужену інформацію про організацію та на основі проведення експертної оцінки надати висновки, корисні у формуванні нової стратегії і тактики функціонування організації та здійснення нею господарської діяльності.

Процес проведення перевірки включає в себе детальний огляд всіх аспектів діяльності організації [9], у тому числі фінансової, юридичної, технологічної та маркетингової, продажів, оцінки конкуренції, а також загальної інформації про компанію.

Подібна експертиза є надзвичайно важливою у разі операцій з купівлі або

продажу бізнесу, випуску акцій своєї організації, започаткування бізнесу за межами України або необхідності отримання кредиту в іноземному банку [10]. Не обов'язковим, але бажаним прикладом використання Due Diligence є бажання керівників або власників бізнесу поліпшити систему управління в компанії, захистити себе від агресивних поглинань та проведення експертного SWOT-аналізу діяльності компанії.

Вищезазначені ризики є складними та різноманітними, тому для виявлення

неструктурованих ризиків з різних галузей господарчої діяльності організації проведення Due Diligence має носити не тільки комплексний характер, але і систематизований [10], складаючись із груп взаємопов'язаних етапів проведення експертизи.

У процесі проведення Due Diligence, клієнт може вибрати перевірку, що складатиметься з декількох частин, в залежності від необхідності замовника [11], що в свою чергу поділені на етапи (рис. 3).



Рис. 3. Методика проведення Due Diligence

Повний перелік дій, що будуть проведені у результаті Due Diligence можна умовно поділити на три основних групи: зовнішній аналіз - оцінка ринку, на якому представлена аналізована компанія; внутрішній аналіз - оцінка структури та фінансових можливостей компанії; планування - оцінка бізнес-плану компанії та можливості його реалізації.

Перед початком безпосередньо етапів, наведених на рис. 3, компанія, що виконує експертизу, має відповісти на два ключових питання [12] - чи є подібна оцінка фінансово привабливою та чи достатньо у експерта

досвіду, навичок та можливостей для виконання усіх умов проведення оцінки.

На першому етапі методики незалежно від глибини та обсягів подальшої оцінки збирається загальна інформація щодо об'єкту експертизи [13], проводяться зустрічі з керівництвом компанії, оцінюються попередні бізнес-плани, стратегії, документація, створюються гіпотези щодо напрямків проведення подальшого аналізу.

Другий етап характеризується проведенням зовнішніх інтерв'ю з експертами, клієнтами та представниками каналів продажів, контрагентами та партнерами. Крім того, відбувається аналіз

потреб клієнтів та знаходження позитивних аспектів діяльності компанії, що здатні прискорити її подальше зростання. Здійснюється загальна оцінка ринку, що є у бізнес фокусі компанії та прогнозування його розвитку у короткостроковій перспективі, а також надаються поради щодо вибору перспективної моделі ведення бізнесу, що відповідала б сучасним викликам ринку.

На третьому етапі також використовуються подібні методи, тобто зовнішні інтерв'ю, але цього разу вони проводяться з клієнтами, що використовують продукти та послуги конкурентів. Відбуваються контакти з компаніями-конкурентами під видом клієнта, оцінюються ступінь якості обслуговування клієнту, визначається проміжок часу між контактами та пропозицією, яку можуть надати конкуренти. Також оцінюються стратегії конкурентів, їх клієнтський портфель і актуальні напрямки роботи.

Наступний етап може проводитися безпосередньо після першого, та направлений на проведення внутрішнього аналізу компанії, обґрунтування відповідності існуючих ресурсів компанії на забезпечення повноцінного дотримання стратегії та можливості виконання заданого плану на окреслений період.

П'ятий етап, як і попередній, може проводитися одразу після першого, і являє собою комплексну оцінку продажів компанії, її прибутків та витрат в операційному періоді, фінансування та можливе інвестування із зовнішніх джерел, порівняння та відповідність загальногалузевим показникам та у розрізі підгруп товарів та послуг, актуальних для даної компанії. Окрім того, у разі потреби (у випадку злиття та поглинання) ідентифікується та надається кваліфікація можливому синергізму від подібних процедур.

На шостому етапі проводиться аналіз поточної оцінки за допомогою методик стрес-тестів, спрямованих на визначення можливості виконання заданої стратегії у визначені проміжки часу та коливання від їх реалізації на певних етапах. Дається оцінка персоналу компанії та його достатності, відповідності існуючій корпоративній стратегії. Перевіряється відповідність стратегії компанії відносно поставлених цілей та завдань, рівнів продажів встановлених на

фінансовий період та реалізація запланованих продажів.

Сьомий етап є заключним та може встановлюватися незалежно від кількості напрямків, що були проаналізовані. Але, якщо розглядати експертизу комплексно, то висновок буде зроблено щодо: ринку, конкуренції на ньому; впровадження нових технологій; перспектив вирішення стратегічних питань (виклики та можливості); коментарі щодо існуючого стратегічного плану розвитку компанії; ключові елементи бізнес-плану, сфокусовані та акцентовані на виправленні допущених помилок; перелік основних невизначеностей; висновок щодо доцільності здійснення такої угоди щодо придбання / продажу бізнесу або активу.

Підкреслено, що експертиза за трьома напрямками, що складаються з етапів, представлених на рис. 3 може проводитися одночасно за всіма етапами [11] з метою економії часу та подання актуальної інформації у найкоротші строки. У результаті проведення Due Diligence компанія-замовник може отримати від одного до декількох звітів, залежно від сфери інтересів і глибини необхідної інформації.

У компетенцію компаній, що проводять Due diligence також входять експертизи по специфічним запитам клієнтів [14]. Так, існує можливість проведення лише оцінки об'єкта інвестування, з метою показати дійсні вартості підприємства залежно від варіантів його майбутнього використання (ринкова, інвестиційна або ліквідаційна) в результаті чого складається звіт про оцінку бізнесу.

Окрім того, клієнтам доступна можливість проведення аудиту системи бухгалтерського та податкового обліку, спрямованого на проведення фінансової перевірки, експертизи діяльності підприємства, виділення податкових вигод і ризиків [10]. Ще однією можливою опцією є проведення юридичної та правової експертизи установчих документів компанії, з метою максимального виявлення ризиків, пов'язаних з її купівлею.

Узагальнюючи вищенаведене слід розглянути кінцевий результат від Due Diligence та його потенційну корисність для різних груп осіб [10]. Інвестори мають можливість отримати готовий продукт -

оцінку ризиків і рентабельності вкладень у новий проект із різних точок зору у комплексі.

Власник бізнесу може оцінити керованість і підконтрольність бізнесу, виявити недоліки оформлення і неповну захищеність прав на майно організації, оцінити законність і зручність обороту в компанії і законність розрахунків з контрагентами, юридичного оформлення відносин між організаціями, які беруть участь у об'єднанні компаній.

В свою чергу керівник компанії має можливість оцінити податкові та правові ризики організації, уникнути претензій як з боку різних контролюючих органів, так і з боку контрагентів.

Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку. Таким чином, у сучасному світі Due Diligence є дуже важливим етапом процесу інвестування, надбання або відчуження бізнесу. Проведення експертизи є найбільш доцільним до вкладання коштів інвестора в об'єкт інвестування і є важливим заходом захисту інтересів інвестора.

Як зазначено автором, у випадку наявності міжнародних взаємовідносин між суб'єктами з різних країн Due Diligence є необхідністю, а не бажанням. Завдяки цьому процесу існує можливість встановити довірчі відносини між покупцем та продавцем бізнесу або активу.

Практики здійснення Due Diligence можуть різнитися між вітчизняними та закордонними компаніями, де перші ґрунтуються цілком на документальній інформації [15], а другі також беруть у розрахунок інформацію, отриману у переговорах з різними категоріями людей - клієнтів, партнерів, контрагентів, аналітиків. У першому підході вирашним фактором є ґрунтовність, у другому - оперативність інформації щодо наявності ризиків та викликів.

Існує велика кількість підходів до здійснення Due Diligence, це і комплексні експертизи, і галузеві, і сфокусовані на окремому питанні, але, незалежно від підходу, запорукою здійснення експертизи з найбільшою результативністю є оцінка можливостей, побудова стратегії проведення аналізу з урахуванням часового проміжку,

дедлайнів, та виконання дослідження на високому рівні.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент / И.А.Бланк. – К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2008.– 448 с.
2. Вовчак О.Д. Інвестування: Навчальний посібник / О. Д. Вовчак. – Львів: «Новий Світ - 2000», 2008.– 544 с.
3. Кольцова И.В. Практика финансовой диагностики и оценки проектов / И.В.Кольцова, Д.А.Рябых. – М.: ИД «Вильямс», 2007.– 416 с.
4. Пересада А.А. Проектное финансирование / А.А.Пересада, Т.В.Майорова; под общ. ред. А.А.Пересады. – К.:КНЕУ, 2007.– 768 с.
5. Ницевич А., Скоробогатов А. Что такое due diligence? Понятие, классификация, особенности проведения правового дью дилидженс/ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://forinsurer.com/public/10/01/13/4005>
6. Зачем нужна процедура Due Diligence? / [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.okgru.com/services/id5/>
7. Due Diligence: Investopedia / [Electron. source]. - Mode of access: <http://www.investopedia.com/terms/d/duediligence.e.asp>
8. Samuel Glasser, Black & Veatch/ [Electron. source]. - Mode of access: <http://bv.com/Home/news/solutions/security-and-risk-management/avoiding-risk-pitfalls>
9. Due Diligence - Definition in AboutMoney / [Electron. source]. - Mode of access: <http://biztaxlaw.about.com/od/glossaryd/g/duediligence.htm>
10. Due Diligence - экспертиза финансовой и хозяйственной деятельности предприятия / [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.vlaudit.ru/predinvesticionnaya-ekspertiza/>
11. Due Diligence : Trace International / [Electron. source]. - Mode of access: <http://www.traceinternational.org/due-diligence/>
12. Due Diligence : Strategy + Business / [Electron. source]. - Mode of access: <http://www.strategy-business.com/media/i>

13. Due diligence: Main steps and success factors / [Electron. source]. - Mode of access: <http://www.gecapital.eu> <http://www.forbes.com/sites/goncalodevasconcelos/2014/10/16/top-5-due-diligence-steps-for-business-angels/>
14. Top 5 Due Diligence Steps For Business Angels With Graeme Porteous / [Electron. source]. - Mode of access: <http://pravo.ua/article.php?id=100098135>
15. Что такое Due Diligence? [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://pravo.ua/article.php?id=100098135>

*Рецензент д.е.н., професор НЮУ ім. Я. Мудрого Нечипорук Л.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Полякова О.М.*

УДК 331.108:656.2

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-КАДРОВА СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ: НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Мищенко С.П., к.е.н., доцент (ХНАДУ)

В статті досліджено основні напрямки роботи служби безпеки підприємств залізничного транспорту, визначено основні причини виникнення загроз безпеки. Забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки підприємств залізничного транспорту запропоновано здійснювати на основі культурно-ціннісного підходу. Даний підхід передбачає створення вищих мотивуючих переконань, які згуртують колектив підприємства шляхом гармонізації інтересів підприємства з інтересами працівників, колективів, що дозволить забезпечити якісний розвиток інтелектуального та кадрового потенціалу підприємства. Розроблено напрями кадрової політики підприємства щодо забезпечення його інтелектуально-кадрової безпеки.

Ключові слова: економічна безпека, підприємства залізничного транспорту, інтелектуально-кадрова безпека, система цінностей, корпоративна культура.

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНО-КАДРОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Мищенко С.П., к.э.н., доцент (ХНАДУ)

В статье исследованы основные направления работы службы безопасности предприятий железнодорожного транспорта, определены основные причины возникновения угроз безопасности. Обеспечение интеллектуально-кадровой безопасности предприятий железнодорожного транспорта предложено осуществлять на основе культурно-ценностного подхода. Данный подход предусматривает создание высших мотивирующих убеждений, которые сплотят коллектив предприятия путем гармонизации интересов предприятия с интересами работников, коллективов, что позволит обеспечить качественное развитие интеллектуального и кадрового потенциала предприятия. Разработаны направления кадровой политики предприятия по обеспечению его интеллектуально-кадровой безопасности.

Ключевые слова: экономическая безопасность, предприятия железнодорожного транспорта, интеллектуально-кадровая безопасность, система ценностей, корпоративная культура.